

表示惊讶，只需一分钟，要做出惊人的事业 却要许多年。

——〔法〕爱尔维修

在人类历史上，还很少有什么事比管理的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激烈的影响。

——〔美〕彼得·德鲁克

第一章

掀起你的盖头来

——认识 MBA

一、母亲的呼唤

今日之中国，与十几二十几年前之中国相比已发生了巨大的变化。我们不再混沌无知，不再饿着肚子追求精神满足，也不再封闭、贫穷……

伟大的中华民族永远都不会衰落。是的，近代之中国，受尽了凌辱，受尽了苦难，多少优秀的中华儿女，为我国家之兴旺、民族之振兴而苦苦追索；多少热血青年，为我民族之共同目标而过早地奉献出青春和生命。一百多年了，我们伟大的祖国，走过了多少艰辛曲折的道路啊！

老一辈革命家终于在四五十年前建起了伟大的新中国，从此中国人站起来了！尽管她还带有一分睡意，还有几分衣衫褴褛，但站起了的中国巨人已经令世人震惊和瞩目。带着母亲的期望和嘱咐，巨人启动了前进的脚步。然而这是多么艰难的脚步啊。在那充满敌意、漆黑的环境中，巨人面临着多少的障碍，经历了多少的波折！我们曾与企图再次欺侮上门的敌人搏斗过

并把他制服；也曾从因盟友的背信弃义造成的困境中挺了过来，我们爆炸了原子弹，也发射了火箭。然而，有一个最重要的东西，却在无形中悄悄地套在了中国巨人的脖子上——那就是“经济”。

曾有那么几十年，在与敌对势力作抗争和“打倒资本主义”的呼叫声中，我们淡忘了真正的经济的含义。高度的集权，战争年代的管理方式，两代人的心血，我们构造了严严实实的计划经济的模式。在这个模式里，命令和计划顺着直线从上传达到下，从这个部门传达到那个部门，全国成了一个大工厂。在这里，只有命令和服从，只有任务和调拨。是的，这个模式在那艰难的年代起到了很大作用，以至于计划经济几乎成了社会主义的代名词。然而经济的客观规律是毫不留情的，贫穷与落后，仍然是悬在我们头上的达摩克利斯之剑。正如一位伟人所说：“贫穷就要挨打。”因为贫穷我们吃尽了苦头，受够了欺辱。

于是，我们的时代伟人，发起了二次革命——生产力的革命。我们不再羞于谈钱，不再以穷为荣。撕掉那层虚伪的面纱，我们开始正大光明地追求富裕，追求财富。“生产力的提高，综合国力的增强，人民生活水平的提高”成了全国皆知的三大原则。

然而从“计划”跳到“市场”谈何容易，我们竟花了 14 年光阴。原来，市场经济并不等于资本主义。那还有什么好说的，我们放开手脚大干吧。突然松掉了身上的捆绑，多少人一阵轻松，但这种轻松并不长久。自由不等于放任，自主不等于强大。我们的许多企业，在走向市场的路上竟不知所措了。人才成为企业生存的首要问题。中国的人最多，但中国急需的人最少。在那纯而又纯的“计划”年代，我们确实也有不少优秀的生产者和

管理者，他们能够忠实地按照上级的指令勤勤恳恳地组织生产，任劳任怨地做出奉献。然而当他们面对一个开放的市场经济体系时，劈头盖脸遇到了一系列问题。怎么经营？怎么赢利？怎么规划？倒退几年，企业的厂长们可以不担心生存问题，不担心落后问题，反正有上头管，反正大家要穷一起穷。突然之间，生存的担子落到了肩上，自己对企业的前途要负责了。怎么去筹资 怎么去投资 又怎么去生产、营销、创利、竞争……时代终于再次呼唤人才的出现。这一次呼唤的，是企业家，真正的企业家。

没有大批的企业家，中国的市场经济就要受挫，中国的经济发展就难以继续，贫穷落后的帽子就难以摘掉。目光深远的决策者已经注意到了这个问题。经济的竞争，就是人才的竞争，而人才的竞争，来自教育的竞争。教育，是根本的突破口。日本、韩国就是活生生的发生在我们身边的事例。在进行教育投入和改革的过程中，我国终于引入了国外的先进经验，包括管理教育。本书将要涉及的工商管理硕士（MBA）教育就是其中一颗极耀眼的明珠。

二、什么是 MBA

MBA 是什么？它不是 NBA 不是职业篮球队 也不是某种洋货的商标。它是一种教育，是一种人才，也是一种希望。

MBA 的全称是 Master of Business Administration 取其头三个字母，便成了这个名字。这是一种源自美国的硕士学位，当它踏入中国大门时，我们的许多人不知怎么翻译这个洋名字，便冠以“工商管理硕士”的头衔。但是这一来却引起了许多人的误

解，把它和国内的工商局挂了钩，和头戴大沿帽，身着灰、蓝制服、有时还戴着红袖章的行政人员划了等号，给不少后来的 MBA 毕业生制造了不少戏剧性而又心酸的遭遇。

MBA 是市场经济的产物，是专为培养职业管理人员（Professional Manager）而设的硕士研究生学位。在国外，这一学位已有 100 多年的历史。在欧美等西方发达国家，提到 MBA 几乎无人不晓。因为在那里，谁拿到了名牌大学的 MBA 学位，谁就拿到了通往高级管理层成功之路的金护照。在工业界、商业界和金融界的大公司、大银行内，在那些国际化经营的跨国集团里，活跃着大批科班出身的 MBA 毕业生。他们在为西方经济作出巨大贡献的同时也为 MBA 做了最好的宣传和证明。仅以美国极负盛名的哈佛大学商学院为例，据美国《幸福》杂志的调查，哈佛商学院 60% 的 MBA 毕业生就职于全美最大的 1000 家大公司，20% 的 MBA 生占据了 500 家大公司总经理的宝座。几十年来，他们所经营和管理的企业，成为全美乃至世界的声名卓著、资产雄厚的超级企业。他们在投资银行、高科技企业、咨询公司的高层领导中，担当着“台柱子”的角色。现在，哈佛商学院 MBA 毕业生就职时的年平均工资，基本都超过 10 万美元。据估计，到今天，美国和欧洲的工商管理学院已多达 800 多所，每年毕业的 MBA 生达 10 万人，包括日本、香港、新加坡、南非和澳大利亚在内的其他国家和地区每年培养的 MBA 也在 5000 人以上。当然，并非所有毕业的 MBA 都一帆风顺，但这些数字足以说明西方管理教育的成就和 MBA 的受欢迎程度。

MBA 是市场经济的产物，它培养的是高质量的、处于领导地位的、职业工商管理人才，使他们掌握生产、财务、金融、营销、经济法规、国际商务等多学科知识和管理技能，具有战略规划

眼光和敏锐地把握全局的能力，然后运用于企业的整体经营运作 实现企业的最高目标。因此 MBA 学位是一种注重复合型、综合型人才培养的学位，是重视能力培养甚于知识传授的学位，它教的是面对实战的“管理”而不是远离实战而注意研究的“管理学”。它要求其毕业生有应变能力、预测能力、综合能力、组织能力，是能在风云变幻的世界市场和国际化竞争中不断发展、不断取胜的企业家和高级经理人员。基于上述要求，MBA 和一般的管理类专业有较大区别，它不进行深入理论研究，也不是“论文硕士”，而是强调“T”字型知识结构和能力训练。其课程内容涉及管理类、经济学类、金融、财务、法律等等 能力训练不光讲究组织和领导的才能，也涉及以口才文才为依托的沟通能力 把握全局 能进行敏锐的思考、判断和处理问题的能力等等。

因此，MBA 培养的目标是杂家，是能统揽全局的实干家。正因如此，MBA 是学习最辛苦的专业之一，也是压力和竞争达到顶峰的专业之一。仅仅有知识和能力还不够，经过正规 MBA 训练的人，还应获得一份最有价值的财富，那就是对事业成功的自信。美国作家爱默生有一句名言：“自信是成功的第一秘诀。”在两三年艰苦训练之后，MBA 不仅教给学员一套经营管理的技巧，还培养了他们一种达到成功所必备的态度。这种态度 就是自信。它将鼓励 MBA 毕业生们在以后的工作中迎接新的挑战，探索新的领域，以一种统帅千军的壮志和胸怀在市场经济的大潮中搏击。

地球在变暖，世界在变小。MBA 多年来一直在西方世界风起云涌。闭关锁国了多年的中国，在打开国门后怎样对付那些握有 MBA 牌的外方老板？怎样在吸收 借鉴外国先进经验的同时参与国际竞争？

三、MBA 来到了中国

很巧的是,1991 年到 1992 年中国在认清市场经济并迈向市场经济的同时,MBA 这一市场经济的宠儿,也不失时机地来到了这片东方文化色彩极其浓厚的土地上。

然而,刚刚从计划经济思维中抬起头来的中国,一开始并不怎么了解 MBA。众多的企业尚未真正认识到高级经营人才在生存竞争中举足轻重的地位和作用,众多的企业领导人根本不知道 MBA 是何物。有一两个偶尔耳闻 MBA 的竟然说出这样的话:“没有 MBA,我的企业不是照样运转吗?”正是在这种背景下,中国自己首批培养的 MBA 研究生们遇到了风风雨雨。他们是按系统计划招来的,哪儿来的哪儿去,毕业之后自然是回原单位去。然而失落从毕业那天就开始了,社会不怎么认识 MBA,许多人回单位后的工作还不如接受训练前有价值。默默无闻许久后终于有人开始了跳槽,开始了“地下活动”。MBA 出身于市场经济,换了环境的 MBA 如鱼离开了水,因此回归商海成了 MBA 们共同的愿望。

真金终究不怕烈火,尽管我国刚刚起步的 MBA 教育体制还在构建之中,还有许多不足,但这一极具生命力的事物已在中国经济社会里崭露头角了。如果有人认真去做一个调查的话,将会发现:仅仅毕业两三年的、全中国的这几百名 MBA,已经在社会上有了举足轻重的地位。他们中已出现了总经理、总裁,也出现了司长、局长等等,收入的平均水平,恐怕也远高于常规培养的普通研究生。MBA 终于在中国孕育出了希望。相信随着中国市场经济的完善和发展,MBA 这一务实型、综合型的职

业管理教育将会发挥越来越大的作用，众多的国人将会更加深入地了解 MBA。

四、不要误解了 MBA

五年过去了，MBA 在中国这片国土上已基本站稳了脚跟，但是社会上一些对 MBA 有所耳闻的人对于它却产生了某些误解。

误解一：西方大量生产 MBA，已产生供过于求、日趋衰落的迹象，因此中国不该重蹈覆辙，没有必要发展 MBA。我们认为，这是一个比较幼稚的看法。MBA 不是一个名称动人的品牌，也不是一个供炫耀的装饰品。它是现代经济发展到一定阶段，适应生产力发展的客观需要而出现的一种教育和职业。同医学院培养众多的大夫，法学院培养众多法官和律师一样，现代商学院培养的是现代工商业所需的综合型、实务型的职业管理者。

在国外 MBA 发展史上，曾经有人对有没有必要设立经商性的硕士学位产生过质疑，但后来肯定意见占了上风。MBA 教育的确为美国经济的突飞猛进，为欧洲的经济复兴起了很大作用。前几年美国由于 MBA 发展过多、过滥，以及教学内容过多偏重于理论而忽略了应用，导致某些 MBA 毕业生就业困难，遭到社会和企业界的批评。但这并不是 MBA 衰落的信号。MBA 的精髓是灵活应变，理论联系实际，注重实用。前两年 MBA 遇到的某些挫折恰恰是违背了这一精髓和原则而导致的，并非 MBA 这一学位已日暮途穷。事实上，在问题和困难面前，各著名商学院迅速调整了 MBA 办学方针和课程设置，使之

更适应社会的需要，于是质量过硬的 MBA 重新受到欢迎。名牌学校的 MBA 仍然倍受各大公司的重视，MBA 持有者的年薪节节提高。在分工日趋复杂、竞争日趋激烈、变化更加迅速的当代经济社会里，企业已根本离不开经过特殊训练、掌握现代科技和经营管理知识及技能的职业管理群——MBA。

中国的经济发展与欧美相比差距还很大。管理作为一门科学在中国的发展很落后，训练有素、高层次、高学历的管理人员更是匮乏，因此在中国不存在发不发展 MBA 的问题，而是怎样尽快尽好尽多培养出 MBA 的问题。

误解二：MBA 既然是一种偏重应用不偏重理论的学位，其培养的人必然比一般硕士的学术水平差，素质也不会很高。这一偏见，恐怕是源自我国旧的教育体制和教育思想。它和那种认为“学理科的必然比学工程技术的水平要高”之见犯有同样的错误。教育的根本目的，是造就能为社会多作实际贡献的人才。我国旧的教育体制重学术性，轻应用性，重专业深度，轻专业综合，造成了一些不应有的损失。评判一种教育的价值，评价一个学位的质量，光以读了多少书、写了多少文章、某门课程考试优秀与否作为唯一标准，实在是不尽合理。MBA 的培养方向根本不同于传统的硕士研究生。目前我国所招收的 MBA 学生大多是有过多年实践经验，已担任过一定职务的有本科学历的学生，有的人还具有其他专业的硕士学位，这些学生多数都有理工科知识背景，对他们采用传统的学术标准来评价既不合理，也不实际。检验教育的成败最终是靠社会实践，我国开办 MBA 教育历史不久，经验还不丰富，教学尚不完善，但已毕业的不多的毕业生的表现的确令人刮目相看。MBA 不同于手提小算盘的商人，更不是不学无术的官僚、附庸风雅的庸流。事实上，现在中

国的 MBA 学生都是所在大学中学习较用功、较发奋的一群，他们中的很多人年龄已大，却放弃了眼前晋开发财的机会，别妻离子，拾起已放下了多年的书本埋头苦读。这是需要很大决心和毅力的。

还有一种误解，包括许多在读 MBA 的同学们也不例外 以为 MBA 是个万能封号，有了它们就代表你有了超人的能力，就代表了高薪 就代表了总经理、总裁的宝座 这是个天大的错误。有一种说法说 MBA 是 Master of Blind Ambition 的缩写 即盲目野心大师。有的 MBA 自视过高 有的青年对 MBA 过度崇拜。事实上，MBA 只是一种教育、一种希望、一种机会、一种资格、一张门票、一种预期，离现实还差得很远。即使 MBA 已毕业，学到了过硬本领，也只是在成功路上迈出了第一步。要获得事业的成就，还要付出艰苦的努力。MBA 代表的是一种学术与实务的紧密结合，一种有效的方法论，一种务实坚韧的精神，掌握了这个诀窍，通过自学自修而不进入大学专门攻读 MBA 学位，同样拿到了成功的钥匙。但是，MBA 系统、科学的课程设置 实战演习般的案例分析 分组对抗 繁重而艰苦的学习 没完没了的考试和作业的确给一个人将来在事业上的成就奠定了坚实的基础 锻炼人的意志作风 开阔人的视野 培养人的野心；这也是 MBA 毕业生与众不同的原因。其实，一般的人在智商、能力上的差别是很小的。在同一个单位，处于同一起点的 MBA 和其他专业毕业生差别并不大，但由于 MBA 易得到机会 受到重用从而不断在实践中充实、完善自己 时间一长 差距就大了 这是一种“马太效应”也是 MBA 的优势所在。

最后，MBA 们的两个法宝是勃勃的雄心和脚踏实地的务实精神。两年多学习中的言传身教 耳闻目睹 使 MBA 研究生

们不断强化着对自己的预期，有了一个较高的目标，有了一颗奋发向上、不怕失败的雄心，再加上务实的态度和作风，在激烈的竞争中击败对手是水到渠成的事。萧伯纳说：“有理性的人往往改造自我，适应世界，使之适应自我。由此推论，一切进步有赖于非理性人。”MBA 们幸运地兼具了这两种人的长处。

按照一位 MBA——施乐公司的创始人和首席行政负责人彼得·麦科洛说法 就是对美丽的前程采取已过时的、模糊的禅宗方式 怀着最小的愿望 表现出最大的专注。

在下面的各章节里我们还将具体涉及到以上问题。

现代文明受到思想、科学和技术的支配……这一广泛而又新鲜的事实本身就说明，高等教育已成为进步的源泉，甚至可以说是各种形态进步唯一的源泉和制造者。

——戴高乐

—— MBA 入学要求高，学习紧张。只有那些表现出超卓的行政领导禀赋、志向和能力、成绩优异的学生，才能够被录取入学。课程的安排和指导方法是为了调动每一个学生的独创精神和自学能力，并最大限度地发挥他们的潜在能力。

——摘自斯坦福大学商学院 MBA 教学计划

第二章

千淘万漉虽辛苦，吹尽狂沙始见金

—— 国外 MBA 发展历程

1881 年 美国富商约瑟夫·沃顿捐资在宾夕法尼亚州建立了财政商业学院，它是美国乃至世界上最早的管理学院，也就是今天的宾夕法尼亚州立大学沃顿商学院前身。

1900 年 达特劳斯·阿默斯·塔克学校创办，这是美国最早从事商业教育的学院。

1907 年，哈佛大学商学院成立。

.....

到今天，美国和欧洲的工商管理学院已发展到 800 多所，年毕业生 10 万多人，日本、香港、澳大利亚、南非、新加坡、韩国等国家和地区每年的毕业生总人数也在 5000 人以上。

据《幸福》杂志对美国 500 家最大工业企业和 50 家金融公司和商业银行的抽样调查结果是：这些公司的最高领导中有一半以上受过高等经济、管理教育，1/4 受过 MBA 教育。美国 500 类最大公司的高层主管中，仅哈佛大学一家的 MBA 就占去了 1/5。

MBA 这个词已成为西方社会路人皆知的缩写。近一个世纪来 这个词饱经沧桑和风雨 有过神话般的盛誉 也有过被打

入冷宫的经历 有过辉煌 也有过失落 但它坚持了下来 并不断壮大发展。事实证明这个学位和这种教育是有强大生命力的。

一、最明亮的火焰不是意外的火花点燃的

管理行为和思想在人类产生群体活动的很早时期就开始存在了，至少已有数千年历史。但管理逐渐在社会中引起注意并得到迅速发展则是在产业革命之后。特别是 20 世纪以来 管理不仅作为一种科学和技术得到研究和发展，更成为一种教育、一种意识在社会上得到贯彻和推广。

产业革命开始之后，新技术的产生推动了生产力的发展，生产力的发展又带动教育、科学的发展，从而产生出更多的新技术，更快地推动生产力的进步。这样，在短短的时间内西方的经济上了几个台阶 自由资本主义发展到全盛阶段 纺织、煤炭、钢铁、化工、交通等在 19 世纪末 20 世纪初已成为支柱产业。当时最强大的号称“日不落”的资本主义国家英国，就是得益于产业革命和新技术的发明，加上几乎遍及世界各大洲的，为它提供廉价原材料和巨大商品市场的殖民地而成为执资本主义世界牛耳的国家。生产的发展，科技的进步，使企业规模不断扩大，市场也不断扩展，自由竞争的资本主义渐渐走向垄断的资本主义。在这一过程中，竞争的对手逐步增多，竞争范围不断扩大，竞争强度日益加强，单凭个人经验进行生产和管理已不能适应要求，这就为管理的发展提供了条件和动力。

1812 年 英国军队从加拿大入侵美国 并实行“禁运”给当时工商业还很落后的美国以巨大的刺激，加之美国政府实行严格的贸易保护主义政策，使它的工业随农业的发展而迅速地发

展起来。南北战争的结束，消除了美国实现工业化的障碍，使美国资本主义发展的速度大大超过了西欧诸国。1841年，美国首先实行“经理制”，使财产所有权同经营权逐渐分离开来。掌握管理技能和专业知识的职业经理阶层一方面大大促进了工商业的繁荣，另一方面也使管理教育得到重视和发展。种种因素，使美国到1890年工业生产总值就以94.98亿美元超过了英、法、德，成为资本主义新兴强国。

在自由资本主义向垄断资本主义发展过程中垄断组织首先出现在美国，1882年美孚石油托拉斯建立。1871年美孚石油公司只控制美国炼油生产能力的10%—20%，到1879年猛增至90%，1882年约翰·洛克菲勒将其改组为托拉斯。到1900年美国已有185个托拉斯，1904年增加到318个。1901年出现了第一家“10亿美元公司”即美国钢铁公司。1904年拥有资产100万美元以上的大企业1900个，占企业总额的0.9%，产值合计56亿美元，占总产值的38%。

工商业的迅猛发展，生产的高度社会化，生产规模的不断扩大，竞争的白热化无一不需要借助管理的力量。管理作为一门科学和技术，进入它的快速成长期，管理教育亦呼之欲出……

二、大浪淘沙

管理教育的发展可分为三个阶段，MBA教育作为管理教育的主体地位是在经过了几十年教育和工商业实践的反复调整、检验、总结和完善才形成的。

从本世纪初到第二次世界大战结束是管理教育发展的第一阶段，也是MBA的萌芽阶段。